

3000 Anschläge auf Leitung

Ständig übereinander reden

Ich habe vor 6 Wochen eine Kita mit Hortbetrieb als Leiterin übernommen. Nach meinem Eindruck gibt es im Haus zwei „verfeindete“ Gruppen, die „Horties“ und die „Kindergärtnerinnen“. Regelmäßig abwechselnd schickt eine Fraktion ihre Sprecherin zu mir, um mir zu sagen, was die andere für Fehler gemacht hat. Natürlich alles nur im Vertrauen und um der Sache willen. Einem offenen Wort untereinander gingen die Kolleginnen bisher aus dem Weg. Was kann ich tun?

Margit H., Leiterin, 32 J.

Bei solchen Erzieherinnen könnte ich immer platzen. So ein Verhalten, aber in der Konzeption steht bestimmt: „Erziehungsziele sind Offenheit, soziales Verhalten, Konfliktbereitschaft, Toleranz...“ Doch nach meinem Knall käme nichts mehr, also anderes daran.

3000 Anschläge auf Leitung - heißt eine neue Serie mit Roger Prott in klein&groß. In ihr werden Fragen von Leiterinnen diskutiert.

3000 Anschläge auf der Schreibmaschine sind ungefähr eine Druckseite in klein&groß - kein Platz für fertige Antworten (die überlassen wir den Wunderheilern). Dafür aber Lebenshilfe in der Art:

Wie kann ich an das Problem herangehen?

Wo liegen vielleicht schon Ursachen des Problems, die in der Problemformulierung aufscheinen?

Wo kann ich weiterlesen?

Hallo, liebe Leiterinnen und Leiter, schreiben Sie uns, was Sie schon immer fragen wollten ...

Unsere Anschrift:

Redaktion klein&groß

Hermann Luchterhand Verlag GmbH

Pestalozzistr. 5-8

13187 Berlin

Fax: 030/48839020

Kennwort: 3000 Anschläge auf Leitung

Vielleicht lernen die Erzieherinnen mit den Kindern! Die Leiterin kann unterstützen. Aber sie muß aufpassen. Höllisch, täglich, auf sich. In der Frage vorn steht ihre Erfahrung als Leiterin im Haus. 6 Wochen. Das ist sehr wenig. Keine Zeit für dauerhafte Veränderungen. Wer weiß schon, wieviele Jahre die Erzieherinnen ihr Verhalten vorher geübt haben? Sind sie bei der Vorgängerin dafür gelobt worden?

Das muß erkundet werden. Eventuell denken die Erzieherinnen, daß alle Leiterinnen so ein Verhalten *wollen*. Viele tun es: Ein zerstrittenes Team läßt sich gegeneinander ausspielen. Gut für schwache Leitungskräfte!

Starke Leiterinnen brauchen und fördern starke Teams. Das braucht Zeit und viel Erfahrung. Die Erzieherinnen sprechen unsere Fragestellerin ‚im Vertrauen‘ an. Gut so, aber voreilig. Vertrauen kommt von Erfahrung. Liebe Leiterin, verschaffen Sie Ihrem Team Erfahrungen!

„Im Vertrauen“ heißt doch nicht: „zur Verschwiegenheit verpflichtet“. Es *kann* heißen: „Wir vertrauen Dir, daß Du damit umgehen kannst!“ Also *handeln* Sie danach. Ihre Mitarbeiterinnen kennen Sie auch erst 6 Wochen. Sie testen, wie ihre Leiterin sich verhalten wird. Was tun?

Ihre Mitarbeiterinnen setzen vielleicht Vertrauen in Sie, daß Sie die verfahrenere Kiste wieder in Gang bringen. Die Erzieherinnen trauen sich nicht zu, die Probleme anzusprechen, aber Sie trauen es Ihnen zu. Reagieren Sie! Aber arbeiten Sie immer auf zwei Ebenen: Schauen Sie auf das Sachproblem (was gepetzt wird) und auf das Leitungsproblem (wie Sie auf Petzen reagieren).

Version A: Sie können z.B. die Probleme sammeln und unter Nennung der Quelle auf einer Dienstbesprechung ansprechen: „Ich habe das und das gehört

und finde es problematisch. Lassen Sie uns gemeinsame Lösungen finden. Doch zuvor möchte ich, daß XY das Ganze nochmals aus ihrer Sicht darstellt. Was sagen Sie alle dazu?“ Kein Problem mehr. Gut, weiter in der Tagesordnung.

Version B: Sie reagieren nicht als Sammelbecken für das Problem, sondern besprechen es mit der vortragenden Erzieherin als Tagesordnungspunkt für die nächste Beratung. Sie bereiten den Vortrag mit ihr vor und geben Hilfestellung.

Version C: Sie fragen die betreffende Erzieherin: „Halten Sie das Ganze für so wichtig, daß wir es gemeinsam besprechen müssen? Nein? Dann möchte ich es auch nicht hören.“

Die drei Möglichkeiten sollen nicht das Problem lösen, sondern Umgangsweisen skizzieren, wie die Leiterin reagieren kann, ohne sich in die verquere Kommunikation hineinziehen zu lassen. Ihr Problem liegt tiefer. Sie muß es ergründen. Warum agieren die Erzieherinnen so? Was wollen sie erreichen? Oder wollen sie im Gegenteil etwas verhindern? Haben sie vielleicht Angst vor Fehlern?

Version D: „Die (jeweils anderen) haben dies falsch gemacht? Wissen die, daß das falsch ist? Wer hat ‚falsch‘ und ‚richtig‘ aufgestellt? Lassen Sie uns nochmals überprüfen, ob wir alle das gleiche wollen!“

Version E: „Etwas ist falsch gemacht worden? Toll, ein Fehler ist eine Situation zum Lernen und Sich-weiterentwickeln!“

Wollen die Erzieherinnen gar verhindern, daß Sie ordentlich leiten? Lieber schieben sie Sie mit ihren Aufträgen auf die Rolle, als daß Sie (die Leiterin) ihnen Aufträge erteilen. Spielen Sie mit? Sie können es nie allen recht machen, aber Sie können Konflikte zum Wohl für Ihr Haus und für die Mehrzahl der Erzieherinnen regeln. Wer leitet das Haus? ●

Roger Prott

